

El papel de la confianza entre directivos y empleados

Una investigación analiza la relación entre directivos y empleados de 18 países para comprender mejor el papel de la confianza y avanzar en la gestión de la creciente diversidad cultural.

7 de abril de 2014

Construir **relaciones de confianza** tiene a la larga efectos muy positivos para el rendimiento de los individuos y de la empresa en su conjunto.

Por tanto, para formar líderes globales, las compañías deben prestar atención a este detalle, aunque sin perder de vista los condicionantes culturales.

Así lo asegura el estudio "[Why do managers engage in trustworthy behavior?](#)" (¿Por qué los directivos adoptan comportamientos que generan confianza?), en el que un equipo del que formaban parte los profesores del IESE [Sebastian Reiche](#), [Yih-teen Lee](#) y [Miguel Ángel Canela](#) encuestaron a 741 directivos y 2.111 empleados de 18 países de las principales regiones culturales del mundo.

El estudio, publicado en *Personnel Psychology*, revela **cómo influyen las diferencias culturales en la percepción de la confianza y en la relación entre directivos y empleados**, factores clave en el rendimiento de una organización.

Culturas individualistas vs colectivistas

El quid de la cuestión es el contraste entre las culturas individualistas, basadas en la equidad, el interés propio y los resultados inmediatos, y las colectivistas, en las que priman los objetivos del grupo sobre los individuales.

Estudios previos se habían centrado en la construcción de confianza a partir de los intercambios directos entre jefes y subordinados, un modelo muy ligado a las sociedades occidentales, de corte individualista.

Sin embargo, esta investigación aborda la construcción como un proceso relacional en el que la confianza no solo aumenta gracias a la relación personal entre ambas partes, sino también gracias a una conducta prosocial generalizada, que incluye acciones que benefician a otros miembros de la empresa y a la organización en su conjunto.

Este enfoque integra mejor los valores de las sociedades colectivistas, en las que la confianza afectiva no es tan necesaria a la hora de generar reciprocidad.

De hecho, los resultados indican que **en las culturas colectivistas los directivos no necesitan vínculos afectivos para corresponder a la conducta prosocial de los empleados.**

Esto no significa que se subestimen estos vínculos, sino que la reciprocidad no se considera una obligación moral, así que no es necesario un esfuerzo previo por asentar la confianza en la relación.

Además, la investigación constata que la confianza afectiva cobra más importancia cuando el comportamiento prosocial se orienta hacia individuos concretos que cuando se orienta hacia la organización en general.

Maximizar beneficios

Para que la organización salga beneficiada, la conducta prosocial debe surgir de una preocupación genuina por los demás en lugar del interés propio o de la expectativa de retorno.

Por tanto, si trabajan en un país colectivista, los directivos que provienen de culturas individualistas deberían superar la incomodidad que pueda generarles corresponder a sus subordinados con una conducta prosocial antes de establecer una relación de confianza.

Si se alientan los **intercambios generalizados**, es decir, aquellos en los que las personas se ayudan sin saber cuándo, de qué forma o quién les corresponderá, los directivos podrán crear lazos más integradores que con otras formas de intercambio social.

Las empresas pueden fomentar este tipo de intercambios dándoles protagonismo en los

procesos de selección y evaluación y a través del ejemplo de sus directivos.

A contracorriente

Estas sugerencias contrastan con los planteamientos de la mayoría de empresas, que no las contemplan por **miedo a que los directivos queden expuestos** y se vuelvan vulnerables a la manipulación.

Sin embargo, los autores aseguran que este efecto se puede evitar si los directivos aprenden a **evaluar correctamente las motivaciones subyacentes** de los empleados de acuerdo con sus sesgos culturales.

www.iese.edu/es/insight